

TRANSFORMASI STRATEGI BISNIS PERBANKAN KONVENSIONAL MELALUI INOVASI, KEBERLANJUTAN, DAN PENGUATAN SDM DI ERA DIGITAL

Hasanudin¹, Dewi Puspaningtyas Faeni²

¹Magister Manajemen Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

²Lecturer Postgraduate Masters of Managenent Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

Email: dewi.faeni@unsurya.ac.id

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received :27-07-2025

Revised :13-08-2025

Accepted :20-08-2025

Keywords: Business Transformation, Digitalization, Sustainability, Human Resources, Conventional Banking

DOI: <https://doi.org/10.62335>

ABSTRACT

This study aims to analyze the transformation of conventional banking business strategies in the digital era, focusing on service innovation, sustainability practices, and human resource development. The research employs a qualitative descriptive approach by examining secondary literature from journals, industry reports, and official documents, as well as reviewing real practices in several banks in Indonesia. The findings indicate that digitalization of banking services significantly enhances operational efficiency, customer satisfaction, and loyalty, while implementing sustainability practices through Green Human Resource Management and Corporate Social Responsibility strengthens bank reputation and social legitimacy. Human resource development through digital competence enhancement, continuous training, and adaptive leadership proves to be a critical mediator that accelerates transformation and reduces resistance to change. These results emphasize that successful transformation of banking business strateg

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi strategi bisnis perbankan konvensional di era digital dengan fokus pada inovasi layanan, praktik keberlanjutan, dan penguatan sumber daya manusia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif

dengan menganalisis literatur sekunder dari jurnal, laporan industri, dan dokumen resmi, serta meninjau praktik nyata di beberapa bank di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi layanan perbankan secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional, kepuasan, dan loyalitas nasabah, sementara penerapan praktik keberlanjutan melalui Green Human Resource Management dan Corporate Social Responsibility memperkuat reputasi serta legitimasi sosial bank. Penguatan sumber daya manusia melalui pengembangan kompetensi digital, pelatihan berkelanjutan, dan kepemimpinan adaptif terbukti menjadi faktor penghubung yang mempercepat transformasi dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi strategi bisnis perbankan tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi, tetapi juga pada integrasi prinsip keberlanjutan dan penguatan kualitas sumber daya manusia. Secara konseptual, transformasi yang holistik meningkatkan daya saing dan ketahanan bank, mendukung stabilitas dan pembangunan sektor keuangan nasional, serta memberikan panduan praktis bagi bank dalam merumuskan strategi adaptif dan berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Industri perbankan konvensional menghadapi tantangan signifikan di era digital. Perubahan teknologi, dinamika persaingan global, serta meningkatnya kesadaran terhadap isu keberlanjutan mendorong bank untuk melakukan transformasi strategi bisnis agar tetap relevan dan berdaya saing. Transformasi ini tidak hanya sekadar pilihan, melainkan kebutuhan strategis bagi institusi keuangan untuk dapat bertahan di tengah disrupsi industri keuangan global (Faeni, 2024a). Adaptasi digital yang tepat pada bank-bank di Indonesia mampu meningkatkan fleksibilitas operasional dan memperkuat posisi kompetitif di pasar nasional (Hidayat & Nugroho, 2022).

Digitalisasi perbankan membawa dampak besar terhadap efisiensi operasional maupun kualitas layanan kepada nasabah. Implementasi teknologi digital, seperti layanan mobile banking, internet banking, dan integrasi sistem pembayaran digital, memungkinkan proses transaksi yang lebih cepat, transparan, dan aman. Peningkatan kualitas layanan berbasis teknologi bahkan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan transformasi bisnis perbankan di Indonesia (Faeni, 2024b). Transformasi layanan digital juga dapat dioptimalkan melalui strategi investasi emas berbasis digital yang meningkatkan nilai portofolio dan kepuasan nasabah (Oktaningrum, 2025). Hal ini sejalan dengan temuan bahwa transformasi digital di sektor jasa, termasuk perbankan, mendorong kepuasan nasabah dan memperkuat loyalitas pelanggan (Wiyaldo et al., 2024).

Selain itu, dampak pandemi COVID-19 semakin mempertegas urgensi digitalisasi. Krisis global tersebut menguji ketahanan industri perbankan, di mana lembaga keuangan yang lebih cepat mengadopsi teknologi terbukti lebih mampu menjaga stabilitas bisnis dan melayani kebutuhan masyarakat. Digitalisasi menjadi salah satu strategi pemulihan pasca pandemi yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perbankan nasional (Wijaya & Yudiastira, 2024). Transformasi digital juga mendukung peningkatan inklusi keuangan dan kinerja bank melalui penerapan financial technology (Prameswari, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan perbankan di masa depan sangat ditentukan oleh kemampuan mereka beradaptasi dengan perubahan teknologi yang dinamis (Faeni et al., 2023).

Namun, transformasi digital saja tidak cukup. Dalam beberapa tahun terakhir, muncul kesadaran bahwa praktik keberlanjutan menjadi elemen penting dalam strategi bisnis perbankan. Konsep *Green Human Resource Management* (GHRM) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan reputasi perusahaan, penguatan citra organisasi, serta pengurangan dampak negatif terhadap lingkungan (Faeni et al., 2025a, 2025b). Praktik keberlanjutan juga dapat diperkuat melalui green banking dan green investment yang terintegrasi ke dalam strategi perusahaan (Asyura, 2023). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa praktik keberlanjutan yang terintegrasi mampu meningkatkan well-being karyawan sekaligus memperkuat reputasi perusahaan di mata publik (Faeni et al., 2025c; Lubis, 2025). Dengan demikian, keberhasilan transformasi perbankan tidak hanya ditentukan oleh digitalisasi, tetapi juga sejauh mana perusahaan mampu menginternalisasi prinsip keberlanjutan ke dalam praktik bisnis mereka.

Selain inovasi layanan dan praktik keberlanjutan, faktor sumber daya manusia (SDM) juga memainkan peran penting dalam keberhasilan transformasi. Peningkatan kualitas SDM melalui pengembangan kompetensi digital, manajemen perubahan, serta kesadaran terhadap keberlanjutan menjadi kunci utama agar bank mampu menghadapi era disrupsi (Ulung et al., 2023). *Human capital* yang terkelola dengan baik terbukti meningkatkan kinerja perusahaan, termasuk pada lembaga pengembangan perbankan di Indonesia (Lubis, 2025). Karyawan yang memiliki keterampilan adaptif terbukti dapat menjadi mediator dalam meningkatkan kinerja organisasi (Faeni, 2024a). Dengan demikian, transformasi strategi bisnis perbankan membutuhkan sinergi antara inovasi digital, penerapan praktik keberlanjutan, dan penguatan kualitas SDM.

Meskipun demikian, sejumlah permasalahan masih menjadi tantangan dalam implementasi transformasi ini. Pertama, kesenjangan digital menyebabkan sebagian masyarakat belum sepenuhnya mengadopsi layanan berbasis teknologi. Kedua, penerapan program keberlanjutan seringkali terbentur keterbatasan biaya dan sumber daya. Ketiga, resistensi karyawan terhadap perubahan teknologi serta keterbatasan kompetensi digital menjadi kendala dalam memperkuat kualitas SDM. Hal-hal ini memperlihatkan bahwa transformasi perbankan bukan hanya soal investasi pada

teknologi, melainkan juga perubahan budaya organisasi dan strategi manajemen yang lebih komprehensif (Creswell & Creswell, 2018; Gani, 2025).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini difokuskan pada upaya transformasi strategi bisnis perbankan konvensional di era digital dengan menitikberatkan pada tiga aspek utama: inovasi layanan, praktik keberlanjutan, dan penguatan SDM. Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah:

- (1) Bagaimana perbankan konvensional melakukan inovasi layanan digital untuk meningkatkan kepuasan nasabah?
- (2) Bagaimana praktik keberlanjutan diimplementasikan dalam strategi bisnis perbankan?
- (3) Bagaimana penguatan SDM berperan dalam mendukung keberhasilan transformasi digital?

Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai strategi bisnis perbankan konvensional di era digital melalui pendekatan kualitatif. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi lembaga perbankan dalam merumuskan strategi adaptif dan berkelanjutan. Secara akademis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai transformasi bisnis, inovasi, keberlanjutan, dan pengembangan SDM dalam konteks industri perbankan di Indonesia (Asyura, 2023; Gani, 2025; Lubis, 2025; Oktaningrum, 2025; Prameswari, 2024).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi transformasi bisnis pada perbankan konvensional di era digital. Pendekatan ini dipilih karena fenomena yang dikaji bersifat kompleks dan kontekstual, sehingga membutuhkan penjelasan yang tidak hanya berupa angka, tetapi juga interpretasi mendalam terhadap strategi organisasi dan perilaku institusi keuangan (Creswell & Creswell, 2018).

Data penelitian bersumber dari literatur sekunder, seperti jurnal ilmiah, buku, laporan industri, artikel berita, serta dokumen resmi yang relevan. Pemilihan literatur dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan keterbaruan, relevansi, dan kontribusinya terhadap topik penelitian. Beberapa sumber utama yang digunakan antara lain penelitian mengenai Green Human Resource Management (Asyura, 2023; Faeni, 2024a, 2024b; Faeni et al., 2025a, 2025b), kajian transformasi digital perbankan (Oktaningrum, 2025; Prameswari, 2024; Wijaya & Yudiasra, 2024; Wiyaldo et al., 2024), serta literatur mengenai pengembangan human capital dalam konteks keberlanjutan organisasi (Lubis, 2025; Uleng et al., 2023).

Untuk memperkaya analisis, penelitian ini juga meninjau praktik nyata pada bank di Indonesia. Sebagai contoh, Bank Mandiri telah mengembangkan aplikasi *Livin'* sebagai layanan digital utama yang mengintegrasikan kebutuhan transaksi sehari-hari, termasuk integrasi dengan e-wallet, sehingga meningkatkan kepuasan nasabah pasca pandemi COVID-19 (Oktaningrum, 2025). Bank Rakyat Indonesia (BRI) menerapkan

digitalisasi melalui BRImo dan BRISPOT, yang mendukung penyaluran kredit mikro secara efisien sekaligus memberdayakan UMKM di daerah pedesaan (Prameswari, 2024; Wijaya & Yudiasra, 2024). Sementara itu, Bank Central Asia (BCA) memperkuat keberlanjutan dengan penerapan kebijakan paperless banking dan green financing untuk sektor energi terbarukan (Asyura, 2023). Praktik ini sejalan dengan literatur internasional yang menekankan integrasi digitalisasi dan keberlanjutan sebagai strategi kompetitif global (Chen et al., 2022; Zhang & Yang, 2023).

Analisis data dilakukan berdasarkan model Miles & Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2020). Tahap reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi yang relevan terkait inovasi layanan digital, praktik keberlanjutan, dan penguatan SDM. Selanjutnya, data yang telah dipilah disajikan dalam kategori tematik agar lebih mudah dianalisis. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dengan cara menghubungkan temuan dari literatur dan praktik nyata dengan teori yang ada (Lubis, 2025).

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil dari berbagai penelitian dan laporan praktis untuk memastikan konsistensi informasi (Chen et al., 2022; Creswell & Creswell, 2018; Gani, 2025). Selain itu, digunakan teknik peer debriefing dengan mengacu pada penelitian terdahulu untuk memastikan bahwa interpretasi yang dibuat tetap objektif.

Dengan demikian, metode penelitian ini tidak hanya menggambarkan fenomena transformasi bisnis perbankan secara konseptual, tetapi juga mengaitkan dengan praktik nyata di lapangan. Hal ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana digitalisasi, keberlanjutan, dan penguatan SDM menjadi pilar utama dalam strategi bisnis perbankan konvensional di era digital (Asyura, 2023; Gani, 2025; Lubis, 2025; Oktaningrum, 2025; Prameswari, 2024; Zhang & Yang, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Inovasi Layanan Digital

Hasil kajian menunjukkan bahwa perbankan konvensional di Indonesia telah melakukan inovasi layanan digital secara masif, terutama pasca pandemi COVID-19. Bank Mandiri meluncurkan aplikasi *Livin' by Mandiri* yang memungkinkan nasabah melakukan transaksi keuangan secara cepat, terintegrasi, dan berbasis ekosistem digital. Layanan ini terbukti meningkatkan kenyamanan nasabah serta memperkuat loyalitas melalui fitur yang terhubung dengan berbagai e-commerce dan e-wallet (Oktaningrum, 2025; Wiyaldo et al., 2024).

Selain itu, Bank Rakyat Indonesia (BRI) melalui BRImo dan BRISPOT memberikan solusi digital bagi UMKM. BRISPOT mempermudah proses penyaluran kredit mikro dengan sistem digitalisasi yang mempersingkat waktu pengajuan dan pencairan, sehingga mendukung pemberdayaan masyarakat pedesaan (Prameswari, 2024; Wijaya & Yudiasra, 2024).

Di sisi lain, Bank Central Asia (BCA) terus memperkuat layanan digital melalui myBCA dan mobile banking yang dilengkapi sistem keamanan biometrik. Inovasi ini memberikan rasa aman dalam bertransaksi sekaligus meningkatkan pengalaman pengguna. Pengembangan kompetensi SDM digital berperan penting dalam mempercepat adopsi teknologi baru di perbankan (Lubis, 2025). Dengan demikian, digitalisasi terbukti menjadi pilar utama dalam menjaga daya saing dan keberlanjutan bisnis perbankan di Indonesia (Faeni et al., 2023; Oktaningrum, 2025).

2. Praktik Keberlanjutan

Selain digitalisasi, praktik keberlanjutan telah menjadi elemen penting dalam strategi bisnis perbankan konvensional. Penerapan GHRM dan program CSR terbukti mampu meningkatkan reputasi perusahaan sekaligus mengurangi dampak lingkungan (Asyura, 2023; Faeni et al., 2025a, 2025b).

Contoh implementasi nyata dapat dilihat pada Bank BNI, yang mengembangkan *Green Banking Policy* dengan fokus pada pembiayaan proyek energi terbarukan serta pengurangan emisi karbon. BCA juga menerapkan kebijakan paperless banking melalui digitalisasi dokumen dan transaksi, yang membantu mengurangi penggunaan kertas secara signifikan. Sementara itu, BRI meluncurkan program BRI Menanam sebagai bagian dari CSR berfokus pada keberlanjutan lingkungan, terutama reboisasi dan pelestarian alam di berbagai daerah. Integrasi CSR dan struktur modal berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan perbankan, mendukung keberlanjutan organisasi (Gani, 2025).

Praktik tersebut sejalan dengan hasil penelitian internasional yang menegaskan bahwa keberlanjutan organisasi sangat bergantung pada kualitas pengelolaan SDM dan keselarasan kebijakan perusahaan dengan prinsip pembangunan berkelanjutan (Asyura, 2023; Ulung et al., 2023; Zhang & Yang, 2023).

3. Penguatan Sumber Daya Manusia (SDM)

Transformasi bisnis perbankan sangat ditentukan oleh kualitas SDM. Pengembangan pengetahuan dan keterampilan karyawan menjadi faktor mediasi penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi (Faeni, 2024a; Lubis, 2025).

Bank Mandiri secara konsisten menyelenggarakan Mandiri University, sebuah pusat pelatihan internal yang fokus pada pengembangan kompetensi digital karyawan. Program ini membantu pegawai untuk beradaptasi dengan teknologi baru serta mendorong budaya kerja berbasis data (Oktaningrum, 2025). BRI mengembangkan program BRILiaN *Future Leader* untuk membentuk generasi pemimpin muda yang siap menghadapi era digital. Sedangkan BCA menekankan pelatihan berkelanjutan dalam bentuk *Learning Management System* (LMS) yang dapat diakses kapan pun dan di mana pun oleh karyawan (Chen et al., 2022; Lubis, 2025).

Peningkatan kualitas layanan publik sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM, sehingga temuan ini juga relevan bagi perbankan (Faeni, 2024b). Penguatan SDM tidak

hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga membangun kesadaran terhadap pentingnya keberlanjutan dalam strategi bisnis (Faeni et al., 2025C; Lubis, 2025).

Pembahasan

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa transformasi strategi bisnis perbankan konvensional di era digital merupakan suatu keniscayaan yang tidak hanya bersifat reaktif terhadap perkembangan teknologi, tetapi juga proaktif dalam menciptakan nilai tambah jangka panjang. Inovasi layanan digital terbukti mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah, sekaligus mendorong efisiensi operasional melalui pemangkasan biaya transaksi (Oktaningrum, 2025; Wijaya & Yudiasstra, 2024; Wiyaldo et al., 2024). Hal ini sejalan dengan literatur yang menegaskan bahwa digitalisasi menjadi instrumen utama dalam menjaga daya saing perbankan global, terutama pada fase pasca pandemi di mana preferensi nasabah semakin bergeser ke arah layanan berbasis digital (Prameswari, 2024).

Sebagai pembanding, DBS Bank Singapura kerap disebut sebagai pionir bank digital terbaik di Asia. Melalui strategi digital to the core, DBS berhasil mengintegrasikan teknologi big data, artificial intelligence, dan cloud computing untuk menciptakan pengalaman perbankan yang cepat, personal, dan aman (Chen et al., 2022). Strategi ini tidak hanya meningkatkan kepuasan nasabah, tetapi juga menekan biaya operasional hingga 30% dibandingkan model konvensional. Sementara itu, Standard Chartered menerapkan program sustainability finance dengan menyalurkan lebih dari USD 75 miliar untuk proyek energi terbarukan di berbagai negara (Asyura, 2023; Zhang & Yang, 2023). Kasus internasional ini memberikan gambaran bahwa inovasi digital dan praktik keberlanjutan dapat berjalan beriringan sebagai strategi global yang berdaya saing tinggi.

Praktik keberlanjutan juga muncul sebagai elemen fundamental yang memperkuat legitimasi sosial perbankan. Implementasi GHRM dan CSR tidak hanya berfungsi sebagai strategi reputasi, tetapi juga sebagai wujud tanggung jawab etis terhadap lingkungan dan masyarakat (Gani, 2025; Zhang & Yang, 2023). Dalam konteks Indonesia, di mana kesadaran terhadap isu lingkungan semakin meningkat, praktik ini memperluas peran bank dari sekadar lembaga keuangan menjadi agen pembangunan berkelanjutan (Asyura, 2023; Faeni et al., 2025a, 2025b; Ulang et al., 2023). Dengan demikian, keberlanjutan bukan lagi pilihan tambahan, melainkan strategi inti yang mendukung legitimasi jangka panjang industri perbankan.

Selanjutnya, penguatan sumber daya manusia (SDM) terbukti menjadi faktor penghubung yang krusial dalam keberhasilan transformasi digital. SDM yang memiliki keterampilan adaptif, literasi teknologi tinggi, dan orientasi pada inovasi akan mampu mempercepat proses transformasi sekaligus menekan resistensi perubahan (Faeni, 2024a, 2024b; Lubis, 2025). Pelatihan berkelanjutan, pengembangan kepemimpinan digital, serta integrasi budaya kerja berbasis teknologi menjadi instrumen penting dalam memperkuat peran SDM. Hal ini menegaskan bahwa investasi pada human capital memiliki korelasi langsung dengan kemampuan organisasi dalam bertahan menghadapi disrupsi (Chen et al., 2022; Faeni et al., 2025c; Lubis, 2025).

Secara konseptual, keterkaitan antara inovasi layanan, praktik keberlanjutan, dan penguatan SDM menunjukkan bahwa transformasi bisnis perbankan konvensional bukanlah proses parsial, melainkan sebuah sistem yang terintegrasi. Kegagalan dalam salah satu aspek berpotensi menghambat keberhasilan keseluruhan strategi. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan holistik yang memadukan teknologi, manusia, dan kebijakan berkelanjutan sebagai satu kesatuan strategi transformasi (Oktaningrum, 2025; Zhang & Yang, 2023).

Selain itu, hasil penelitian ini juga memiliki implikasi kebijakan yang signifikan. Pertama, digitalisasi layanan perbankan perlu diiringi dengan penguatan regulasi terkait keamanan siber (*cyber security*) dan perlindungan data pribadi nasabah, mengingat meningkatnya risiko kejahatan digital seiring dengan bertambahnya volume transaksi daring (Chen et al., 2022; Prameswari, 2024). Kedua, penerapan praktik keberlanjutan dapat dipercepat dengan adanya dukungan kebijakan insentif dari regulator, misalnya berupa keringanan pajak, kemudahan akses modal, atau penghargaan bagi bank yang konsisten menjalankan green policy (Asyura, 2023; Gani, 2025; Zhang & Yang, 2023). Ketiga, penguatan kapasitas SDM perbankan dapat difasilitasi melalui kerja sama antara Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank Indonesia (BI), asosiasi perbankan, dan perguruan tinggi, khususnya dalam literasi digital, manajemen risiko, serta inovasi produk berbasis teknologi (Lubis, 2025).

Dengan demikian, transformasi strategi bisnis perbankan konvensional di Indonesia harus dipandang bukan hanya sebagai agenda internal perbankan, tetapi juga sebagai bagian dari pembangunan sektor keuangan nasional yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan (Chen et al., 2022; Oktaningrum, 2025; Zhang & Yang, 2023).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi strategi bisnis perbankan konvensional di era digital merupakan kebutuhan mendesak sekaligus peluang strategis. Tiga aspek utama yang berperan dalam keberhasilan transformasi adalah inovasi layanan digital, praktik keberlanjutan, dan penguatan SDM (Asyura, 2023; Chen et al., 2022; Lubis, 2025; Oktaningrum, 2025; Zhang & Yang, 2023).

Inovasi layanan digital terbukti meningkatkan efisiensi operasional sekaligus kepuasan nasabah. Contoh kasus di Indonesia seperti *Living by Mandiri*, *BRImo*, maupun *myBCA* menegaskan bahwa teknologi digital bukan hanya instrumen transaksi, tetapi juga strategi untuk membangun loyalitas nasabah di tengah kompetisi industri keuangan (Chen et al., 2022; Oktaningrum, 2025; Prameswari, 2024).

Praktik keberlanjutan melalui penerapan GHRM dan CSR berkontribusi besar pada reputasi serta legitimasi sosial perbankan. Inisiatif seperti *paperless banking*, pembiayaan hijau, hingga program tanggung jawab sosial berbasis lingkungan menunjukkan bahwa keberlanjutan telah menjadi strategi inti, bukan sekadar tambahan (Asyura, 2023; Gani, 2025; Zhang & Yang, 2023).

Sementara itu, penguatan SDM menjadi faktor penghubung yang memastikan keberhasilan inovasi digital dan praktik keberlanjutan. Investasi pada pengembangan kompetensi, kepemimpinan digital, serta literasi teknologi menjadikan SDM sebagai modal utama perbankan dalam menghadapi disrupsi (Chen et al., 2022; Lee & Teo, 2020; Lubis, 2025).

Implikasi kebijakan dari penelitian ini adalah perlunya regulasi yang lebih kuat terkait keamanan siber, insentif untuk mendukung green banking, serta kolaborasi multipihak dalam memperkuat kapasitas SDM. Dengan pendekatan holistik ini, transformasi strategi bisnis perbankan tidak hanya memperkuat daya saing individual bank, tetapi juga mendukung stabilitas dan pembangunan sistem keuangan nasional secara berkelanjutan (Oktaningrum, 2025; Zhang & Yang, 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Asyura, A. (2023). Green banking, green investment, and sustainability. *International Journal of Accounting, Finance, and Business Studies*, 8(1), 1–15. <https://ijafibs.pelnu.ac.id/index.php/ijafibs/article/view/169>
- Chen, J., Zhang, C., & Xu, Y. (2022). Digital banking transformation: Drivers, challenges, and implications. *Journal of Banking Regulation*, 23(4), 311–329. <https://doi.org/10.1057/s41261-022-00188-1>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Faeni, D. P. (2023). SERVQUAL measures: Indonesian government healthcare (BPJS) from a human resource perspective. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(2). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i2.2271>
- Faeni, D. P. (2024). Green practices and employees' performance: The mediating roles of green human resources management policies and knowledge development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 1–23. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4924>
- Faeni, D. P., Faeni, R. P., Basrowi, & Sungkono. (2025). Green HRM for sustainable aviation: An integration evaluation using PLS-SEM and fsQCA. *Environmental Challenges*, 20, 101232. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101232>
- Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025a). Green Human Resource Management (GHRM) and Corporate Social Responsibility (CSR) in Reducing Carbon Emissions for Sustainable Practices. *Environmental Quality Management*, 34(3). <https://doi.org/10.1002/tqem.70048>
- Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025b). Green Human Resource Management and Sustainable Practices on Corporate Reputation and Employee Well-being: A model for Indonesia's F&B industry. *Environmental Challenges*, 18, 101082. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101082>
- Faeni, D. P., Puspitaningtyas Faeni, R., Alden Riyadh, H., & Yuliansyah, Y. (2023). The COVID-19 pandemic impact on the global tourism industry SMEs: a human capital development perspective. *Review of International Business and Strategy*, 33(2), 317–327.

- <https://doi.org/10.1108/RIBS-08-2021-0116>
- Gani, P. (2025). Pengaruh struktur modal dan CSR terhadap kinerja keuangan perusahaan perbankan. *Sustainable Banking Journal*, 5(3), 268–277. <https://ejournal.ibbi.ac.id/index.php/SB/article/view/69>
- Hidayat, R., & Nugroho, A. (2022). Digital adaptation in Indonesian banks: Operational flexibility and competitive advantage. *Journal of Financial Innovation*, 4(2), 20–35.
- Lee, K., & Teo, E. (2020). The future of banking: Human capital and digital transformation. *Asian Banking Journal*, 12(3), 56–72. <https://doi.org/10.1177/2158244020912345>
- Lubis, D. A. (2025). Peran human capital dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada lembaga pengembangan perbankan Indonesia (LPPI). *Yos Soedarso Economic Journal*, 7(1), 1–9. <https://ejurnal.yossoedarso.ac.id/index.php/ysej-server/article/view/yej7107>
- Oktaningrum, I. I. (2025). Digital banking optimization strategy for gold investment. *East Java Science and Engineering Technology Journal*, 7(1), 1–10. <https://ejaset.saintispub.com/ejaset/article/download/970/236>
- Prameswari, A. L. (2024). Pengaruh financial technology terhadap kinerja bank dan inklusi keuangan. *Accounting Journal*, 15(2), 45–58. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/download/47836/32498>
- Sugiyono. (2020). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (3rd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Ulung, B., Asmony, T., & Hamid, N. (2023). The influence of green human resource management on sustainable performance: The mediating role of organizational commitment. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2188793. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2188793>
- Wijaya, N. M. A. S., & Yudiastara, P. P. A. (2024). Digital banking transformation strategy in the post-pandemic era: Evidence from Indonesian banks. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 26(1), 12–24. <https://doi.org/10.9744/jmk.26.1.12-24>
- Wiyaldo, R., Aravik, H., & Fadilla, V. (2024). The role of digital banking services in enhancing customer loyalty: Evidence from Islamic banks in Indonesia. *Journal of Islamic Marketing*, 15(3), 543–561. <https://doi.org/10.1108/JIMA-05-2023-0156>
- Zhang, H., & Yang, Y. (2023). Corporate sustainability and CSR practices in the financial sector: Evidence from Asia. *Sustainability*, 15(7), 6543. <https://doi.org/10.3390/su15076543>